

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

La negociación es algo que está presente de forma continua en nuestras vidas y la mayoría de las veces negociamos sin darnos cuenta de que lo estamos haciendo. Negociamos con nuestros padres, con nuestra pareja, con nuestros hijos, con los amigos, en el trabajo. Unas veces negociamos con personas conocidas y en otras ocasiones con desconocidos.

La negociación es considerada por algunos como un arte y como tal, podría pensarse que se nace con unas dotes específicas para desarrollar este arte. Otros, por el contrario, consideran que se trata de una ciencia sobre la que se puede profundizar en su estudio. Posiblemente, la negociación tiene un poco de ambas cosas y como ocurre en otras artes (pintura, escultura, etc.), se pueden tener unas condiciones innatas para ello, pero también se puede mejorar gracias al conocimiento de las aportaciones realizadas por los expertos del tema.

A lo largo de nuestra vida y apoyados en nuestra experiencia, vamos desarrollando ciertas habilidades que nos permiten ir mejorando nuestros resultados en todos los ámbitos, y lógicamente también en la negociación. El objeto de este libro es precisamente ocuparnos de dichas habilidades, centrándonos en ellas como herramientas para la mejora de nuestra capacidad negociadora.

A pesar de tener una gran importancia en el desarrollo de nuestras vidas, tanto a nivel personal como profesional, la negociación, como habilidad en sí misma, no ha empezado a ser objeto de un análisis más científico hasta el siglo xx.

Para poder diseccionar todos los aspectos relacionados con la negociación hemos de contar con las aportaciones que a lo largo de la Historia han hecho personas relacionadas con la Filosofía, la Diplomacia, el Arte Militar y, por supuesto, con las aportaciones de sociólogos, antropólogos o psicólogos que, con sus distintos estudios, permiten conocer mejor la naturaleza humana y el comportamiento de los individuos ante diferentes situaciones.

Desde el principio de los tiempos, el ser humano ha resuelto sus desacuerdos utilizando más la fuerza que la razón, lo que ha llevado a lo largo de la historia a numerosos enfrentamientos bélicos, ya que al existir enormes diferencias entre los distintos grupos sociales, la mayoría de las mismas se resolvían con la imposición del uso de la fuerza. Otra forma de resolver conflictos ha sido la utilización de los Tribunales de Justicia. Sin embargo, las discrepancias y conflictos pueden solventarse también a través de la negociación. La negociación se inicia cuando hay un interés en resolver las diferencias existentes de una forma pacífica, buscando el entendimiento a través del intercambio de cesiones y para ello es necesario que exista un equilibrio de fuerzas.

No se puede establecer una fecha exacta del inicio de la negociación pero es fácil pensar que, probablemente la negociación acompaña a la especie humana desde el principio. Los seres humanos primitivos que basaban su economía en la subsistencia y el autoabastecimiento, empezarían a realizar intercambios de productos en el momento en que empezaron a tener producciones diferenciadas y excedentes. En este intercambio, aunque fuese un trueque, se establecía la importancia de cada uno de los productos que manejaban ya que no todos representaban el mismo valor, por lo que al evaluar cada producto e intentar cambiarlo por otro ya estaban negociando: ¿qué cantidad de trigo se podía conseguir con una manzana? ¿Cuántos peces había que dar para conseguir una vasija de barro? De hecho, la palabra negociación está íntimamente unida a la palabra intercambio.

Pero la negociación no es solo un acto relacionado con el ámbito comercial; estos mismos hombres primitivos deberían ponerse de acuerdo sobre aspectos concernientes a sus relaciones sociales: reparto de funciones, matrimonios, representación social, etc.; en definitiva, tendrían que negociar. Dependiendo del grado de evolución de los distintos grupos estas negociaciones estarían más basadas en el poder (fuerza) o en la persuasión (magia). Las sociedades más igualitarias tendrían una mayor disposición hacia la negociación, mientras que en aquellas en las que hubiese mucha distancia al

poder¹, se utilizaría más la imposición y la fuerza. Cuando se produce un cierto equilibrio de poderes es cuando empezamos a hablar de negociación.

Palabras como estrategia y negociación han estado siempre muy unidas. Los enfrentamientos de unos grupos con otros requerían que aquellos que lideraban tuvieran clara la estrategia a seguir para conseguir los objetivos, casi siempre militares. Pero desde épocas muy tempranas, surge también la idea de la negociación como parte de las posibles estrategias a seguir, evitando así el enfrentamiento bélico.

Desde la Antigüedad, han existido personas que han tratado de solventar los desacuerdos de una forma pacífica, o al menos no utilizando siempre la fuerza. Esto, junto al desarrollo del comercio, ha hecho que la negociación no solo se cierna al ámbito privado, sino que abarque el ámbito político y el empresarial.

Si nos ceñimos a la evolución de la Historia de la Humanidad, podríamos empezar hablando de los fenicios. Todos hemos oído hablar de los fenicios como maestros de la negociación. Muy orientados al comercio, los fenicios, trataban de establecer relaciones duraderas y basaban sus negociaciones en la integridad, la sinceridad, y la igualdad, es decir, en la honradez. Consideraban que tan importante como recibir es dar, si realmente quieres llegar a un acuerdo duradero.

Los griegos solían negociar en público y a ellos se les atribuyen palabras como acuerdo de paz o alianza, ya que aunque mantenían relaciones comerciales con otros pueblos, la negociación era utilizada también en situaciones de conflicto territorial y enfrentamiento político. Recordemos que los griegos fueron los padres de la democracia.

Por su parte, los romanos, más orientados a la imposición que a la negociación, hicieron su aportación en aspectos interesantes, como la

1. Una de las 5 dimensiones de la cultura según Hofstede.

idea de que los acuerdos son sagrados y una vez que se alcanzan hay que mantenerlos. Parece que la palabra negociación procede precisamente de los romanos: **negar el ocio**. Leonardo Narisna recoge en su libro “Preparando la Negociación” que, en Roma, el ocio, era una forma de concebir el mundo. La aristocracia se dedicaba a la Administración del Estado y al placer. Por tanto, además de las clasificaciones sociales que habitualmente se estudian en la época (aristocracia, comerciantes, artesanos, soldados, esclavos...), la sociedad estaba dividida entre los que disfrutaban y los que niegan el ocio², es decir, todos aquellos que realizaban actividades comerciales con otros países que, además de no disfrutar de los placeres de la aristocracia, porque no tienen tiempo, arriesgan su vida en los viajes por tierra y por mar.

Un ejemplo de la importancia de buscar otros caminos distintos al enfrentamiento lo encontramos en el siglo v a.C. en la figura del general chino Sun-Tzu, quien en su libro “El arte de la guerra” nos ofrece consejos muy sabios:

- Un enfrentamiento siempre requiere un esfuerzo y además podemos ser derrotados. Evitemos, por tanto, aquellos combates que no podamos ganar.
- Sun-Tzu considera que quien vence en un combate es fuerte, pero es poderoso aquel que gana sin combatir. Afirma que la excelencia suprema se consigue sometiendo al enemigo sin luchar.

Durante el siglo II a.C., el establecimiento de la Ruta de la Seda propició no solo el intercambio de productos sino también de ideas. El desarrollo de esta ruta hizo que entraran en contacto comerciantes, políticos y personas de distinta índole que en estos intercambios desarrollaron nuevas formas de llegar a acuerdos evitando el enfrentamiento militar y promoviendo la negociación.

En muchas ocasiones, a lo largo de la Historia se ha relacionado la negociación no solo con el intercambio económico, sino también con la

2. Leonardo Narisna “Preparando la Negociación” pag. 17.

diplomacia. Durante la Edad Media, la negociación era fundamentalmente una actividad llevada a cabo por los cancilleres de las distintas cortes que trataban de conseguir las aspiraciones de sus soberanos de una forma lo más pacífica posible. Participar en una negociación en la Edad Media, no era algo superficial, se trataba de un acto comprometedor, e incluso arriesgado, ya que el negociador ponía en juego su honor y su derecho.

Se desarrolla entonces el concepto del mediador, una figura muy importante en un momento en que diferentes culturas se relacionan tanto a nivel político como mercantil. El mediador debía ser conocedor, lógicamente, del idioma y de la cultura del grupo que representaba, pero además debía saber los aspectos relacionados con las costumbres sociales de los individuos con los que iba a establecer relaciones. En la negociación un elemento importante es el uso de la palabra y aunque el lenguaje más utilizado era el latín, no todos los pueblos lo hablaban y, por tanto, los mediadores realizaban una función de traductores o interpretes. Por eso, el mediador no solo debía conocer las lenguas de ambas partes, sino que además debía generar confianza ante ambas.

En los Reinos Nazaríes, encontramos la figura de los alfaquíes, encargados de negociar el rescate para conseguir la liberación de los cautivos, sobre todo en los períodos de paz de las guerras entre musulmanes y cristianos. La actuación de los alfaquíes se regía por un código de conducta basado en las leyes de la época. Debían ser leales y fieles. Dicho código les imponía tener un buen conocimiento del castellano y del árabe y ser honestos en su profesión, por lo que debían contar con un patrimonio lo suficientemente saneado como para prevenir sobornos por parte de alguno de los dos bandos.

En la Edad Moderna nos encontramos que en el arte de la Negociación o la diplomacia se producen cambios. Surgen nuevas formas de negociación en los siglos xv y xvi, en Italia, que se extienden posteriormente al resto de Europa y a otros continentes. En esta época los artistas (pintores, escultores), juegan un destacado papel en los conflictos diplomáticos y también en el entendimiento político. Los embajadores, utilizaban el

intercambio de regalos o el mecenazgo o el coleccionismo como vías para la consecución de sus objetivos. A lo largo del siglo xvi se generaliza en Europa el uso del correo postal creciendo el intercambio de correspondencia entre los embajadores, lo que hizo que se produjera el desarrollo del arte de la redacción. Pero también fue necesario perfeccionar el arte de la conversación ya que gran parte de la información circulaba por los salones de forma oral. Las intrigas palaciegas dependían en gran medida de la capacidad de obtener información de estas charlas cortesananas y utilizarla posteriormente en beneficio propio.

El cardenal Richelieu, ya en el siglo xvii, vio la necesidad de plantear las negociaciones incluyendo compromisos a largo plazo que involucrasen a las partes en litigio. Fue idea suya también, hacer públicos los acuerdos para obligar a su cumplimiento y evitar que se olvidaran. Surgen conceptos como la cooperación, el honor, la confianza o los intereses legítimos, ligados a la negociación.

Durante el siglo xix y principios del xx, se siguen manteniendo estos principios de negociación política marcada por el inicio de los nacionalismos y el desarrollo industrial que traería consigo el enfrentamiento de las clases sociales y la necesidad de llegar a acuerdos.

Desde mediados del siglo xx se le empieza a dar a la negociación una mayor importancia al relacionarla con las habilidades empresariales y se empieza a profundizar en el análisis de todos los componentes que influyen en un proceso negociador. Comienza a desmenuzarse el proceso y a establecer cómo mejorar cada una de las partes, para obtener un mejor resultado final. Deja de verse la negociación como una habilidad y se abre una nueva etapa en la que se incorpora el aprendizaje de las técnicas de negociación dentro de las Escuelas de Negocios. En la actualidad, junto con la estrategia, que sigue siendo de gran importancia, se manejan otros elementos como los conocimientos aportados por la psicología, el análisis del lenguaje o la influencia del medio.

La negociación se ha planteado a lo largo de los siglos como un proceso en el que una parte gana y la otra pierde, provocando una gran rivalidad entre las partes. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, crearon a finales de los 70, el Proyecto Harvard de Negociación (PHN), que básicamente trata de un nuevo modelo de negociación basado en el ganar-ganar. Dicho método revolucionó la forma de afrontar los procesos de negociación. Actualmente, dicho método, se enseña en múltiples escuelas de negocio de todo el mundo. Las teorías sobre este método de negociación se recogen en el libro que inicialmente publicaron Fisher y Ury “Obtenga el sí: negociar sin ceder”. En una segunda edición de este libro se sumó Patton.

La negociación, es, según William Ury, un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos, es la forma suprema de tomar decisiones en la vida personal y en la profesional. El método Harvard defiende un estilo de negociación amigable.

Al otro lado del mundo, nos encontramos con la Escuela de Negociación soviética. Esta escuela se empezó a formar en la época de los zares y tuvo su máximo exponente en Stalin y continuó con otros dirigentes soviéticos de la época de la Guerra Fría. La Escuela de Negociación soviética está muy asociada a lo que se denomina negociación dura y tiene unos planteamientos diametralmente opuestos al método Harvard. Algunos de los postulados de esta escuela son:

- Tener unas posiciones iniciales extremas que hagan que la otra parte se acobarde e incluso se centre más en dar explicaciones que en defender sus posiciones.
- Utilizar amenazas como parte de los argumentos.
- Cuando la otra parte cede, se tiende a menospreciar lo cedido y no como un intento de conseguir un acuerdo.
- Retrasar todo lo posible cualquier tipo de concesión.
- Exagerar las emociones independientemente de que sean reales o fingidas.

Nos hemos referido en los párrafos anteriores a la evolución de la negociación sobre todo desde el punto de vista político y comercial. Las negociaciones entre actores particulares sobre conflictos personales, también han existido siempre y el proceso de dichas negociaciones ha tenido mucho que ver con la organización social y el reparto de poder existente en cada momento. Hoy en día hablamos de la negociación entre padre e hijos porque se ha producido una democratización en la institución familiar y mayor equilibrio de poder. Hace unas décadas, la imposición de criterios por parte de los padres y el tipo de estructura social, hacía impensable este tipo de negociación.

A pesar de que el objetivo de una negociación sea llegar a un acuerdo, en ocasiones relacionamos la palabra negociación con situaciones de enfrentamiento y aunque en el fondo lo es, ya que hablamos de negociación cuando nos encontramos con dos planteamientos opuestos entre dos partes, en la forma, no tiene porqué serlo. Esto dependerá de determinados aspectos: tipo de negociación, características de los negociadores, ambiente, etc. Trataremos, por tanto, de orientar los procesos negociadores de la forma más distendida posible, porque eso ayudará no solo al desarrollo del proceso, sino también a mantener unas relaciones cordiales entre las dos partes, ya que en caso de no llegar a un acuerdo, al menos podremos dejar sentadas las bases para futuras relaciones.

Aunque de forma objetiva todos asintamos ante la idea de que el fin de la negociación es llegar a un acuerdo, a la hora de la verdad sale en nosotros la parte ancestral y acabamos teniendo la necesidad de sentirnos vencederos en un proceso negociador. Más que valorar lo que hemos conseguido ambas partes, tendemos a evaluar lo que hemos conseguido nosotros y lo contraponemos a lo que ha conseguido la otra parte. Nos gusta sentir que hemos ganado y si no tenemos esta percepción, nos sentimos derrotados. Veremos que en la negociación, una de las partes mas importantes a tener en cuenta son los sentimientos y como nos enfrentamos a ellos. Estos sentimientos pueden hacernos sentir fuertes o por el contrario muy débiles.

Pero si de verdad queremos conseguir acuerdos, debemos dejar de pensar solo en nosotros y en lo que vamos a conseguir y empezar a pensar también en los demás y ver qué podemos hacer para que los resultados sean lo más equilibrados posible. Solo así ambas partes podrán sentirse satisfechas.

A través del contenido de este libro trataremos de analizar los diferentes aspectos que influyen, o pueden influir, en el desarrollo de una negociación, teniendo siempre en cuenta, que el fin último de la negociación es conseguir el mayor beneficio para ambas partes y un clima lo más agradable posible, tratando de mantener las relaciones.

Todos queremos que al negociar el resultado sea un éxito. Tenemos que tener claro por tanto, desde el principio, qué entendemos por éxito. La mayoría de las veces consideramos que hemos tenido éxito si hemos conseguido nuestros objetivos, y esto es verdad, pero deberíamos plantearnos también otras cuestiones colaterales como el hecho de analizar cómo han quedado nuestras relaciones con la otra parte, o cómo está nuestro estado de ánimo, o si hemos sido del todo éticos al hacer los planteamientos de la negociación.

Cuando los resultados son solo positivos para una parte y además se han conseguido por medio de la utilización del poder como única herramienta, no estaremos hablando de negociación, sino de imposición.

Una vez hecha una aproximación a lo que es la Negociación y como ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasaremos a analizar las variables más importantes que intervienen en cualquier proceso de negociación, ya que es importante que las conozcamos para poder actuar sobre ellas.

1.1. VARIABLES IMPORTANTES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Hay muchas variables relacionadas que intervienen en un proceso de negociación, por tanto, lo primero que debemos establecer es el marco de referencia o modelo con el que vamos a trabajar.

El profundizar en el conocimiento de estas variables no tiene como objetivo el que nos permita analizar las situaciones de negociación una vez que estas han terminado; el objetivo debería ser conocerlas para poder predecir nuestro comportamiento y el de la otra parte en una negociación y así ser capaces de desarrollar y afrontar las estrategias de la forma más positiva para nuestros intereses.

Entendemos como modelo el conjunto de variables que se relacionan entre sí y que sirven para establecer una representación total o parcial de un sistema o proceso real³. Aunque existen muchos tipos de modelos para representar la realidad, trataremos de utilizar uno muy sencillo.

El modelo desarrollado recoge las principales variables que intervienen en un proceso de negociación:

3. Alonso Rivas, Javier "Comportamiento del Consumidor" Ed. ESIC.

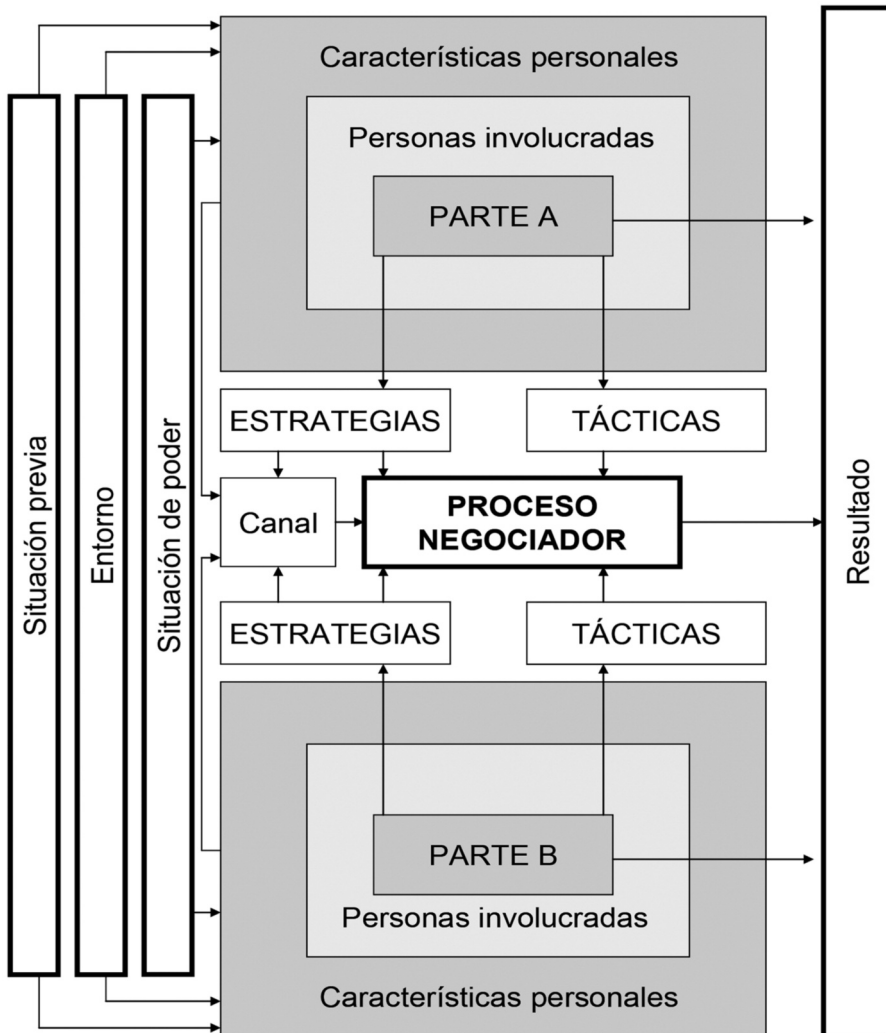


Figura 1.1. Estructura gráfica del Proceso de Negociación
Fuente: Elaboración propia